

KUŞAK TEORİSİ VE MARKA GENÇLEŞTİRME STRATEJİSİ KAPSAMINDA MARKALARIN DİJİTAL REKLAM UYGULAMALARI ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: ORKİD, COCA-COLA, VICHY VE EXXEN ÖRNEKLERİ¹

Elgiz YILMAZ ALTUNTAŞ*

Ece BOYDAK**

Özet

Bu çalışmada, öncelikle, marka gençleştirme kavramı ve süreci tartışılmıştır. Marka gençleştirme, bir markanın özünü ya da “kalbini” aynı tutarak, onu baştan yaratmaktır. Temel ilkesi, kaybedilen marka değeri kaynakları yerine yeni kaynaklar belirlemek ve yaratmaktır. Çalışmanın araştırma kısmında ise, dört farklı sektörde çalışan pazarlama yöneticisi ile (*Procter & Gamble, The Coca-Cola Company, L'Oréal ve Exxen*) niteliksel bir araştırma yöntemi olan derinlemesine görüşmeler yapılarak, kurumların uyguladığı pazarlama iletişimi ve dijital reklam uygulamalarının ortak noktaları ile kuşak teorisi arasında bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı, gelecekte marka gençleştirme sürecini yönetecek pazarlama yöneticilerine Türkçe bir kaynak sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Dijital, Kuşak Teorisi, Koronavirüs, Jenerasyonel Sistem, Marka Gençleştirme, Pandemi, Pazarlama İletişimi, Reklam, Y Kuşağı, Z Kuşağı

Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi: 24.01.2022

Makale Kabul Tarihi: 07.03.2022

* Doç.Dr., Galatasaray Üniversitesi
İletişim Fakültesi,
elyilmaz@gsu.edu.tr,
ORCID:0000-0002-3486-1701

** Öğrenci, Galatasaray Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
eceboydak@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-1115-6137

¹ Bu makale, Galatasaray Üniversitesi Stratejik İletişim Yönetimi Tezli Yüksek Programında hazırlanan “Kuşak Teorisinin Marka Gençleştirme Stratejisi Uygulamalarına Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Atrif: Yılmaz Altuntaş, E., Boydak E. (2022). Kuşak Teorisi ve Marka Gençleştirme Stratejisi Kapsamında Markaların Dijital Reklam Uygulamaları Üzerinden Değerlendirilmesi: Orkid, Coca-Cola, Vichy ve Exxen Örnekleri. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 87-113.

► Bu makalenin yazar/yazarları, makalede araştırma ve yayın etiğine uyulduğunu beyan etmişlerdir.

► Etik kurul raporu bilgisi: Çalışma, etik kurul izni gerektirmemektedir.

► Yazar katkı oranları: Bu çalışmaya Elgiz YILMAZ ALTUNTAŞ %50, Ece BOYDAK %50 oranlarında katkı sağlamışlardır.

EVALUATION OF BRANDS THROUGH DIGITAL ADVERTISING WITHIN THE SCOPE OF GENERATION THEORY AND BRAND REJUVENATION STRATEGY: EXAMPLES OF ORKID, COCA-COLA, VICHY AND EXXEN

Abstract

In this study, firstly, the concept and process of brand rejuvenation is discussed. Brand rejuvenation is recreating a brand by keeping its core or “heart” the same. Its basic principle is to identify and create new sources to replace lost sources of brand value. In the research part of the study, in-depth interviews, a qualitative research method, were conducted with marketing managers working in four different sectors (Procter & Gamble, The Coca-Cola Company, L’Oréal and Exxen). A connection is tried to be established between the common points of the marketing communication and digital advertising practices applied by these companies and the generation theory. The aim of this study is to present a Turkish resource to marketing managers who will manage the brand rejuvenation process in the future.

Keywords: Advertising, Brand Rejuvenation, Brand Revitalization, Coronavirus, Covid-19, Digital, Generational System, Generation Theory, Generation Y, Generation Z, Marketing Communications, Pandemic

EXTENDED ABSTRACT

In this study, firstly, the concept and process of brand rejuvenation is discussed. Brand rejuvenation is recreating a brand by keeping its core or “heart” the same. Its basic principle is to identify and create new sources to replace lost sources of brand value. Understanding generations makes it easier to analyze and make sense of different audiences. It is suggested that brand rejuvenation strategies within the scope of generation theory is a powerful tool for communicators to be able to value new codes of younger generations. From this point of view, strategic communication contributes to the sustainability of institutions by acting innovatively and creatively. Most research on brand rejuvenation strategy is based on cognitive and social psychology. Previous research suggests that marketing activities that rebuild the brand equity can also improve brand image and awareness. On the other hand, more recent research shows that consumers are influenced by the brand story, brand community, and brand essence, and the relationships they establish are renewable.

Understanding the age, income, gender, and interests of their target customer helps brands to create a product and a message that appeals to them. But brand rejuvenation means going beyond that and going deeper into consumer behavior. What are the goals, passions, and struggles of the target customer? Hence, generation theory is an important concept for communicators who will manage the brand rejuvenation process in order to understand the prevailing values, cultural codes of the period and the patterns of thought and behavior shaped by them and to make various predictions in order to create a personal and sincere brand that will appeal to their emotions and to understand their mentality.

This research aims to examine how brands that want to appeal to younger generations rejuvenate themselves and their digital advertising practices during the change process they go through. Within the scope of this research, the common points of the brand rejuvenation strategies applied by the marketing managers were revealed by conducting in-depth interviews, which is a qualitative research method, with the marketing managers in different selected sectors (Procter & Gamble, The Coca-Cola Company, L'Oréal and Exxen). We asked managers 12 industry-specific questions, from defining brand rejuvenation to detailing the examples of strategies they implement in their own brands. Our findings suggest that brand rejuvenation is a complex and holistic process; marketing communication strategies for the Z generation are focused on social media. The earlier the target consumers start to prefer the relevant brand, the more advantageous situation arises for brands in terms of creating brand loyalty. Marketing executives create their strategies specific to the next generations using social listening, media buying, and regular reports from independent research firms. Using less plastic, reducing carbon emissions in production processes, producing biodegradable packaging express both the sustainability goals of the brands and the values that the Z generation cares about. Brand managers also analyze which campaign can achieve more effective results in their target audience and implement marketing communication studies accordingly, thanks to the artificial intelligence algorithms in the software they use. Thus, micro-segmentation and consumer journey mapping are emerging as effective tools for marketing managers who want to develop a technology use strategy specific to different age groups. A connection is tried to be established between the common points of the marketing communication and digital advertising practices applied by these companies and the generation theory.

Our main proposal of this study is to present a Turkish resource to marketing managers who will manage the brand rejuvenation process in the future and for further research in this field. It has been revealed that marketing managers who implement a brand rejuvenation strategy need the expertise of other companies and/or departments, and that brand rejuvenation is a multidimensional, interdisciplinary concept that brings together different expertise.

GİRİŞ

1955 yılında Fortune 500 listesindeki, ABD'deki en yüksek net ciroya sahip 500 şirket içinden sadece 52 tanesi 2019 yılının sonunu görebilmiştir (Perry, 2019). Anlaşıldığı üzere, finansal güç, hızlı adaptasyon yeteneğini her zaman garantilemeye yetmemektedir. Hayatta kalabilmek için değişime ayak uydurabilmek gereklidir.

Stratejik iletişim proaktiftir. Bu noktada kuşaklar teorisi (jenerasyonel sistem) iletişimciye geleceği öngörme kabiliyeti sağlar. Kuşakları anlamak, farklı hedef kitleleri analiz etmeyi ve

anlamlandırmayı kolaylaştırır. Genç kuşakların motivasyon ve değer kodlarını deşifre etmek için jenerasyonel sistem iletişimcilerin kullanabilecekleri güçlü bir araçtır. Bu bakış açısıyla stratejik iletişim, kurumların yenilikçi ve yaratıcı davranarak, sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Y ve Z kuşağı olarak tanımlanan yeni nesli tanımak, onların ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir şekilde markaların yeniden yapılandırılmasına ilişkin uygulamaları farklı sektörlerden yerli ve yabancı markaları örnek alarak incelemektir. Gelecekte marka gençleştirme sürecini yönetecek pazarlama yöneticilerine Türkçe bir kaynak sunmayı hedeflemektedir.

Çalışmamızın ilk bölümünde marka gençleştirme taraması yapılacak, bu kavramın marka imajı ve marka konumlandırma ile ilişkisi tartışılacak; ikinci bölümde ise kuşak teorisi, Türkiye’de yaşayan beş kuşağın karakteristikleri, genç kuşakların markalardan beklentisi ve gençleşme çabası içindeki markaların (Procter & Gamble, The Coca-Cola Company, L’Oréal ve Exxen) pazarlama stratejileri açıklandıktan sonra üçüncü bölümde Türkiye’de marka gençleştirme stratejisi uygulayan markaların pazarlama stratejileri değerlendirilecektir.

1. Marka gençleştirme nedir?

Markalar da tıpkı insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır, yaşlanır ve ölür. Bir işletmenin ürünlerinin satışlarının zaman içindeki gelişimini, biyolojik bir benzetme ile çeşitli dönemler veya aşamalar halinde inceleyen bir model ortaya atılmış bulunmaktadır (Levitt, 1965). 1966 yılında Raymond Vernon tarafından geliştirilen Ürün Yaşam Döngüsü (Product Life-Cycle) Teorisi’ne göre, her ürünün belli bir yaşam süresi vardır ve bu süre içinde de her yeni ürün 4 aşamadan geçer. Ürün yaşam döngüsü giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olmak üzere 4 temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların başlıca özelliklerden ve izlenmesi gereken stratejilerden bahsetmek gerekirse (Mucuk 2012, 141-144);

• **Giriş dönemi:** Yeni bir ürün pazara sunulmuştur ama henüz bilinmemekte ve tanınmamaktadır. Satışlar oldukça düşük olup, ağır bir tempo ile artmaktadır. Tipik olarak zarar söz konusudur. Bu dönemden kısa sürede büyümeye geçilmesinde tutundurma stratejisi çok önemli olup, özellikle kitlesel tutundurma aracı olarak reklama ağırlık verilir.

• **Büyüme dönemi:** Ürünün tüketiciler tarafından benimsenip, talebin arttığı ve satış gelirlerinin hızla yükseldiği bu dönemde, işletme önemli ölçüde kar sağlar ama rakipler de pazara girmeye başlar. Ürün kalitesinde iyileştirmeler yapılır ve yeni nitelikler eklenir. Reklam ve diğer tutundurma çabaları yine önemlidir, ama artık, ürünü tanıtmak yerine “marka imajı” yaratmaya yönelir.

• **Olgunluk dönemi:** Belirli bir noktada ürünün satışlarındaki artış yavaşlar ve ürün olgunluk aşamasına girer. Tam da bu aşamada, marka canlandırma ya da marka gençleştirme, bir ürünün, ürün yaşam döngüsünün olgunluk aşamasına geldiğinde benimsenen pazarlama stratejisidir. Bu dönemde yeni pazar ve pazar bölümleri bulmak ve pazarlama karmasındaki unsurlarından (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) birinde veya birkaçında yapılacak değişikliklerle satışlar canlandırılmaya çalışılır.

• **Düşüş dönemi:** Bir ürün düşüş dönemine girdiğinde, ürünü yöneten marka yöneticisi kendi markasıyla ilgili olarak “ne yapacağına karar vermek” gibi zor bir kararlar karşısına kalır. Satışlar ve kar düşerken pazardaki rekabet hala güçlüdür. Bu aşamada uygulanabilecek başlıca üç strateji alternatifi vardır; değişiklik yapmaksızın pazarda kalma (rakiplerin pazardan çekileceği beklentisi), maliyetleri düşürme ve markayı pazardan çekme yani ürün hayat seyrini sona erdirmeye.

Akademik literatürde marka gençleştirme için birbirinden farklı tanımlar yapılmıştır. Bu sebeple, tanımlar tutarlı olmaktan uzaktır. Çok sayıda yazar (Zhang ve Sun, 2009; Keller, 1999; Müller vd., 2013; Lehu, 2004) marka gençleştirmeyi, ağırlıklı olarak bir markanın görsel unsurlarını yenilemek olarak aktarmaktadır. Babu (2006), marka yeniden canlandırmayı (brand revitalization) marka gençleştirme (brand rejuvenation) ile özdeşleştirerek, marka kimliğinin yenilenmesi olarak değerlendiriyor. Kapferer (2008) ise, marka gençleştirmeyi, markayı ürün yaşam döngüsünde tekrar büyüme eğiminde tutmak için satışları arttırmak olarak tanımlamaktadır. Yazara göre yeni ya da daha genç tüketicilere hitap edebilmek için pazarlama yöneticileri kendilerine şu soruyu sormalıdır; “Modern tüketicilerin ihtiyaçları için bu ürünü sıfırdan piyasaya sürmek zorunda olsaydık, bu ürün bugün nasıl bir ürün olurdu?” (Kapferer, 2008, s.438).

Daha önce bahsedilen tüm yazarların hemfikir oldukları konu ise, marka gençleştirme kararından önce markanın genel durumunu gözden geçirme ihtiyacıdır. Bir markaya müdahale etmenin makul olup olmadığına karar vermeden önce, markanın pazardaki mevcut konumunun ve itibarının teyit edilmesi önemlidir (Haig, 2003).

Marka gençleştirme stratejisiyle ilgili çoğu araştırma bilişsel ve sosyal psikolojiye dayanmaktadır. Eski araştırmalar, marka değerini yeniden inşa eden pazarlama faaliyetlerinin, marka imajını ve bilinirliğini de iyileştirebileceğini öne sürmektedir. Buna karşılık, daha yakın zamanda yapılan araştırmalar ise, tüketicilerin, marka hikayesi, marka topluluğu ve marka özü gibi kavramlardan etkilenecek, markalarla psikolojik bir bağ kurduklarını ve kurdukları ilişkilerin yenilenebilir olduklarını göstermektedir. (Brown, Kozinets ve Sherry, 2003; Lehu, 2004)

Bennis (2004), marka gençleştirme stratejisinin temel ilkesinin, kaybedilen marka değeri

kaynakları yerine yeni kaynaklar belirlemek ve yaratmak olduğunu öne sürmektedir. Pearce ve Robinson (2005) ise marka gençleştirme stratejisini, işletmenin düşen finansal performansına yönelik gerçekleştirilen marka eylemleri olarak tanımlamaktadır. Yönetim ekibi, tekrar karlılığa dönebilmek için düşen performansa hızlı bir şekilde yanıt vermelidir. Eğer yönetim ekibi, iç ve dış faktörlere başarılı bir şekilde yanıt verme yeteneğinden yoksunsa, düşüşe geçen şirket başarılı olmayacaktır. (Hambrick, 2005).

Düşüş aşamasında üst yönetim ekibi, işletmenin toparlanmasını hızlandırmak için bilinçli kararlar almalıdır. Araştırmalar, yönetimin bilinçli bir marka gençleştirme stratejisi formüle edip uyguladığında, düşüşle karşı karşıya kaldıklarında bile artan dinamizm sayesinde toparlanabildiklerini göstermektedir. (Pearce ve Robinson 2005, Barker ve Dahaime 2004).

Tüm bunları akılda tutarak, marka gençleştirmeyi, tüketicinin bir markayı nasıl algıladığını değiştirerek, yeni bir tüketici-marka ilişkisi sağlama yolu olduğunu iddia edebiliriz. Marka gençleştirme, tüketicilerin bir markayı nasıl algıladığını değiştirmekle ilgilidir. Kısaca, bir markanın özünü ya da “kalbini” aynı tutarak, onu baştan yaratmaktır. Geçmiş geçersiz kılmak veya markanın hikayesini silmekle ilgili değil, marka söylemine müşterilerin ilgisini çekecek yeni bir bakış açısı sunmakla ilgilidir.

2. Kuşak teorisi marka gençleştirme stratejisi için neden önemlidir?

Kuşak teorisi; doğum yılları itibarıyla benzer politik ve sosyal olayları yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik özellikleri gösteren bireylerden oluşan bir topluluğu ileri sürmektedir. Sözkonusu dönem içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olayları; politik olaylar veya tehditler, sosyo-ekonomik değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler içermektedir (Lamm ve Meeks, 2009: 615).

Ülkemizdeki kuşak araştırmacısı Evrim Kuran, kuşak teorisini; içinde sosyoloji, antropoloji, psikoloji, ekonomi bilimlerinden parçalar barındıran, geçmiş anlama ve geleceği öngörme aracı olarak tanımlamaktadır. Kuşakları anlamak demek, aslında bir dönemi anlamak demektir. Bir dönem anlaşılırsa, bizim gibi olmayanları, kendimize ait yargılarla değil, onlara ait gerçeklerle görmek mümkün olur. Bu mümkün olduğunda da, birey olarak, kurum olarak ve toplum olarak dönüşmek mümkün olur (Kuran, 2018)

Teorinin popülerleşmesi, bazı eleştirileri de beraberinde getirmiştir. Kuşaklara ait çalışmalar ve kuşak sınıflandırmaları genel olarak ABD iş ve toplum yapısından esinlenerek ortaya

konulduğundan, elde edilen sonuçların evrensel olarak tüm kültürlerle ve özellikle Türkiye toplumu üzerinde ne ölçüde geçerli olup olmadığı bilinmemektedir (Gürbüz, 2015: 40). Ayrıca, belirtmekte fayda vardır ki, çeşitli yazarlara göre yapılan sınıflandırmalarda bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Reeves ve Oh 2008: 296).

Dünyada yaşanan önemli kırılmalar, bu kırılmalara denk gelen kuşakların düşünce ve davranışlarını etkilemektedir. Dünyadaki tüm nesilleri etkileyen, genç kuşakların büyüdüğü döneme denk gelen Covid-19 pandemisi ve yarattığı endişe, Philip Kotler'e göre kapitalizmi kökünden değiştirecek tüketici alışkanlıklarına ve davranışlarına yol açacaktır. Kotler, satın alma davranışlarının ve satın alma kararlarının eskisi gibi olmayacağına işaret etmektedir. Günümüz kapitalizmi değişmeye başlayarak "eşitlikçi kapitalizme" dönüşecektir. Tüketiciler ne tükettiklerini ne kadar tükettiklerini ve bütün bunların eşitsizliği nasıl etkileyeceğini tekrar düşünmeye başlayarak daha akılcı davranacaklardır. Kotler, yakın gelecekte karşılaşılabileceğimiz birkaç gelişmeyi şu şekilde sıralamaktadır (Kotler, 2020);

- Koronavirüs sağlığımızın ne kadar hassas olduğunu fark etmemizi sağladı. Daha sağlıklı beslenmeli besleneceğiz.
- Evde kaldığımız bu süreç tüketicileri kendi besinlerinin üreticileri haline getirdi. Sosyal medyayı ailelerimizi ve arkadaşlarımızı iyi ve sağlıklı besinler seçmeye ve kıyafetlerimizin de aralarında bulunduğu ürünleri daha sürdürülebilir alternatiflerden tercih etmeye teşvik edeceğiz.
- Markaların sosyal amaçlarını daha net ortaya koymasını ve herkesin iyiliğini öncelik haline getirmelerini isteyeceğiz.
- İnsanlar gezegenlerinin ne kadar hassas olduğunu, hava kirliliğinin, su kirliliğinin, suyun sınırlılığının farkına varacaklar.

Kotler, günümüzde büyüyen anti-tüketecilik (tüketecilik karşıtlığı) hareketine dikkat çekmektedir. Anti-tüketicileri, 5 gruba ayırmaktadır (Kotler, 2020);

- Birinci grup, hayatını basitleştiren tüketicilerden oluşmaktadır. Daha az yemek yemek ve satın almak isteyen bu grup, kullanılmayan ve gerek duyulmayan eşyaları azaltmayı, ev ve araba gibi mal ve mülklere sahip olmak yerine, kiralamayı tercih ediyor.
- İkinci grup, küçülme aktivistlerinden oluşmaktadır. Bu grup, tüketimin dünyanın kapasitesini aşacağından endişe etmektedir. 1970'de dünya nüfusu 3.7 milyar iken 2011'de bu sayı 7.0 mil-

yara çıkmıştır. 2020’de ise dünya nüfusu, 7.7 milyara ulaşmıştır. Birleşmiş Milletler 2050 yılında dünya nüfusunun 9.8 milyar olacağını öngörmektedir. Bu grubun kabusu, dünyanın bu kadar insanı besleyemeyecek olmasıdır.

- Üçüncü grubu iklim aktivistleri oluşturmaktadır. Bu grubun üyeleri, insanların yüksek miktarlardaki satın almalarıyla dünyamız üzerindeki karbon ayak izlerini çoğaltarak havayı ve suyu kirleteceklerini öncelikli endişeleri olarak belirtmektedir.
- Dördüncü grupta ise vejetaryen ve vegan olarak beslenen kişiler var. Besin elde etmek için hayvanların öldürülmesinden rahatsızlık duyan bu grup, hayvancılıkla uğraşan insanların ve et üreticilerinin tükettikleri su miktarına dikkat çekmektedir. (Bir kilogram sığır eti üretmek için 15 bin ila 20 bin litre su tüketmek gerekmektedir.)
- Beşinci grup ise muhafaza etme aktivistlerinden oluşmaktadır. Bu grup, mevcut ürünleri yok etmemeyi ve tekrar kullanmayı, tamir etmeyi, yeniden tasarlamayı veya ihtiyacı olanlara vermeyi anlamlı bulmaktadır. Muhafaza etme aktivistleri, “Zara” gibi her iki haftada bir, sadece iki hafta boyunca moda olacak kadın giyim serileri üreten markaları eleştirmektedir ve “modası geçme, eskime” kavramını reddetmektedir.

Bu noktada Kotler’in görüşleri, bir sonraki bölümde ortaya konan genç nesillerin markalardan beklentileriyle, özellikle Z kuşağının beklentileriyle, paralellik göstermektedir. Genç nesillere hitap etmek isteyen markalar, artık tüketim konusunda daha bilinçli tüketici gruplarıyla karşı karşıyadır. Genç nesiller, tüketim davranışlarının sadece kendileri üzerindeki değil, başkaları üzerindeki sonuçlarını da düşünmeye başlamışlardır. Eşitsizliğin sadece düşük gelire sahip olanları değil, kendilerini ve dünyayı da kötü etkilediğini görmeye başlamışlardır. Eşitsizlikten parasal fayda sağlayanların çıkarları uğruna iklim değişimi, karbon ayak izi, çevresel kirlenme, atıklar gibi sorunlara yol açan firmalar pek çok tüketici tarafından kara listeye alınmaktadır.

Çevreye duyarlı tüketiciler için; yeşil pazarlama, sürdürülebilir pazarlama, etik değerlere önem verenler için; sosyal sorumluluk pazarlaması, eski anıları ve değerleri yaşatmak isteyenler için; nostalji pazarlaması, retro pazarlama, elitizm peşinde olanlar için; lüks pazarlama, şaşırtılmak isteyenler için; gerilla pazarlama ve daha niceleri pazarlama yöneticileri tarafından farklı kuşakları ikna ve tatmin etmek için kullanılmaktadır. (Altunug, 2012)

Hedef müşteri kitlesinin yaşını, gelirini, cinsiyetini ve ilgi alanlarını anlamak, bir ürün ve onlara hitap eden bir mesaj oluşturmada, markalara yardımcı olur. Ancak marka gençleştirme, bunun ötesine geçerek, tüketici davranışından daha derinlere inmek demektir. Hedef müşteri kit-

lesinin, hedefleri, tutkuları ve mücadeleleri nelerdir? Onların duygularına da hitap edecek kişisel, samimi bir marka oluşturmak ve zihniyetlerini anlamak için kuşak teorisi, dönemin hakim değerlerini, kültürel kodlarını ve bunların şekillendirdiği düşünce ve davranış kalıplarını anlamak ve çeşitli öngörülerde bulunabilmek için marka gençleştirme süreci yönetecek pazarlama yöneticileri için önemli bir kavramdır.

2.1. Genç nesillerin (Y ve Z kuşaklarının) markalardan beklentileri

2.1.1. Y kuşağının markalardan beklentileri

1980-1995 yılları arasında doğanlar olarak varsayılan bu kuşak, her şeyi sorgulayarak büyüdüğü için İngilizce'deki "why" (neden) kelimesinin kısaltmasından dolayı Y kuşağı adını almaktadır. Bu kuşak büyürken, dünyada 11 Eylül saldırıları, küresel ısınma ve ilk internet bağlantısı yaşanmıştır. Türkiye'de ise bu yıllarda, refah ve kriz dönemleri yaşanmıştır. Bu kuşağın mizacı, aciliyet ihtiyacı yüksek ve sosyal bağlantılara önem veren olarak ifade edilmektedir. Dönemin teknolojisi cep telefonudur. (Kuran, 2018)

En genci 26, en yaşlısı 41 yaşında olan bu kuşak, Türkiye nüfusunun %32'sidir. Sürecin tadını çıkarmak isteyen, saygının hak edene sunulması gerektiğine inanan, içinde bulunduğu toplumu etkileme ve ondan etkilenme eğilimi yüksek, harekete geçmek için anlam arayan, eş zamanlı birkaç işi birden yapabilen, teknolojiyi çok iyi kullanan, kariyer yaşamları boyunca on kereden daha fazla iş değiştirebilecekleri öngörülen ve hatta iş bulmadan işten ayrılabilen, kısaca hem gündelik yaşamın hem de iş yaşamının kodlarını yeniden yazan bir kuşaktır. 2025 yılında tüm dünyada toplam çalışan nüfusunun %65'inin Y jenerasyonu olacağı öngörülmektedir. (Kuran, 2018)

Boston Consulting Group şirketinin ABD'deki 4.000 Y kuşağının (18 ila 34 yaş arası) ve bu kuşaktan olmayan 1.000 kişinin (35 ila 74 yaş arası) görüşlerini, davranışlarını ve tutumlarını karşılaştıran bir araştırma ortaya koymuştur. Bu araştırmanın temel bulguları aşağıdaki gibidir (Barton & Fromm & Egan, 2012);

- İnternetteki kampanyaları daha çok görmektedirler. Y Kuşağı'nın %40'ı, diğer kuşakların ise %22'si sosyal medyada marka pazarlama çalışmalarıyla karşılaştığını hatırlamaktadır. Diğer kuşaklar, gazete ve doğrudan pazarlama aktivitelerinden daha çok etkilenmektedir.
- Televizyona ve basılı medyaya daha az ilgi duymaktadırlar, interneti tercih etmektedirler. Y Kuşağı'nın sadece %26'sı haftada 20 saatten fazla TV izlediğini belirtirken bu oran diğer kuşaklar için %49. Y Kuşağı'nın %42'si bilgisayarında TV programı izlerken diğer kuşakların sadece

%18'i bunu yapmaktadır.

- Arkadaşlarının onları onaylamasını istemektedirler. Y Kuşağı'nın %70'i arkadaşları onların önerilerini kabul ettiğinde çok sevinmektedir. Bu oran diğer kuşaklarda %48'e düşmektedir.
- Mobil araçlar onlar için bilgi kaynağı. Y Kuşağı temsilcilerinin %50'si, diğer kuşakların %21'i, akıllı telefonunda, alışveriş yapacakları ürünlerle ilgili araştırma yapmaktadır. Y kuşağı, ürün ve hizmetleri derecelendirme (%60 karşı, %46) ve web'e video, resim ve blog girişleri yükleme (%60'a karşı, %29) gibi faaliyetlerle daha fazla ilgilenmektedir.
- Y Kuşağı, tüm işlemlerinde hız, kolaylık, verimlilik ve rahatlığa önem vermektedir. Örneğin, marketlerden bakkaliye alışverişi Y kuşağı olmayanlara göre iki kat daha sıktır.
- Yeni yerler görmeyi daha çok sevmektedirler. Y Kuşağı'nın %70'i bütün kıtaları bir kere görmek istediğini belirtirken, diğer kuşaklarda bu oran %50'nin altına düşmektedir.

“How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generations Y and Z” kitabının yazarları, Joeri Van den Bergh ve Mattias Behrer, Avrupa'nın farklı bölgelerinden (Birleşik Krallık, Almanya, Fransa, İspanya, İsveç, Hollanda ve Belçika) 14-29 yaş arası 5.000'den fazla gençle yaptıkları araştırma sonucunda “CRUSH” kısaltmasını kullanarak markaların genç nesillere ulaşabileceği beş boyut belirlemiştir (Bergh ve Behrer, 2011). ;

C—coolness (Havalı Olmak): Bu kuşak için havalı bir marka olmak ne anlama gelmektedir? Markalar nasıl “havalı” olabilirler? Y Kuşağı için havalı olmayı 14 özellekle ifade etmektedir. Bunlar; Modaya uygun, yüksek statülü, itibarı temiz, başarılı, yaratıcı, eğlenceli, neşeli, kendi tarzı olan, çok değişen, lüks, çağdaş, dürüst, duruşu net olan ve retro.

R—realness (Sahicilik): Y kuşağı, “mış gibi” davranmayan, olduğu gibi görünen, görüldüğü gibi olan, gerekirse özür dilemeyi bilen, insansı bir marka dünyası bekliyor. (Kuran, 2018).

U—uniqueness (Benzersizlik): Y kuşağı, herkesin sahip olduğu görünüme uymak yerine benzersizliğe değer veriyor ve kendilerini farklı kılmak istemektedir.

S—self-identification (Markayla özdeşleşme): Y kuşağı, bir marka onlara arkadaş gibi hissettirdiğinde duygusal bağ kurmaktadır. Bu, bir markanın farklı yaşam tarzlarını yansıtması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu da, markalar için çeşitliliği kucaklamak demektir.

H—happiness (Mutluluk): Popüler gençlik markaları, olumlu duygulardan nasıl yararlanılacağını ve olumsuz duygular uyandırmaktan nasıl kaçınılacağını bilen markalardır. Y kuşağının en büyük kabusu olan sıkıcılıktan korunmanın en güçlü yöntemi mizah ile barışmak. Y kuşağına erişmek isteyen markalar mizahın dahil ediciliğinden mutlaka faydalanmalıdır (Kuran, 2018).

2.1.2. Z kuşağının markalardan beklentileri

1996-2012 yılları arasında doğduğu varsayılan Z kuşağı, “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “NextGeneration”, ya da “iGen” olarak isimlendirilmektedir. Bir diğer ismi ise dijital çağa doğan bir kuşak olduğu için, “instantonline” yani 7/24 çevrimiçi olanlardır. Bu kuşak büyürken, dünyada küresel terör saldırıları, bulut teknolojileri, bitcoin ve Covid-19 pandemisi yaşanmıştır. Türkiye’de ise bu yıllarda, Suriye sorunu, yetenek kıtlığı ve genç işsizliği yaşanmıştır. Bu kuşağın mizacı, esneklik talep eden ve kendi kendini yöneten olarak ifade edilmektedir. Dönemin teknolojisi akıllı telefonlar ve tabletlerdir. (Kuran, 2018)

En genci 9, en yaşlısı 25 yaşında olan bu kuşak, Türkiye nüfusunun %30’udur. Türkiye’nin üniversite öğrencisi gençliğinin işe bakışını ortaya koyan «Universum En Çekici İşverenler» araştırmasına göre; Bir önceki kuşak, Y Kuşağı, üniversitedeyken, yeteneklerinin ödüllendirildiği bir ortamda, belirli bir kariyer yolu izlemek isteyen, yükselme fırsatlarını önemseyen bir kuşaktı. Z Kuşağı ise, uluslararası çevrelerde bulunmayı, çokuluslu şirketlerde çalışmayı, yabancı ülkelere seyahat etmeyi önceliklendiren bir kuşak. Kendi kendini yönetmek, otonom çalışmak Z Kuşağı için daha önemli. %57’si girişimci olmak istediğini, ayrıca başarısız olursa pes da etmeyeceğini dile getiriyor. (Kuran, 2018)

PricewaterhouseCoopers (PwC) şirketinin 2018 yazında, 18-24 yaş arasındaki 2.000 tüketicisi ile yaptığı araştırmaya göre (PwC, 2020), Z kuşağı, sağlık ve zindelik konularına odaklanmaktadır. Araştırma, bu kuşaktaki tüketicilerin yarısından fazlasının akıllı cihazlarında uyku düzenini, egzersiz rutinini, diyetini veya sağlık durumunu takip etmek için bir akıllı telefon uygulamasına sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, şirketlerin sağlık ve zindelik konularıyla ilgili özelleştirilebilir ve kullanımı kolay ürün ve hizmetlerle Z kuşağını çekmesi için heyecan verici fırsatlar olduğunu ortaya koymaktadır. Z kuşağı, sağlıklı bir zihne ve vücuda odaklanmanın yanı sıra, sürdürülebilirliğe de derinden önem vermektedir. Araştırma, bu yaş grubundaki tüketicilerin yarısından fazlasının, çevre dostu, sürdürülebilir veya etik ürün profiline sahip ürünler için daha yüksek bir fiyat ödemeye istekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya göre, bu kuşak tüketiciler, dünyada olanlar hakkında güncel kalmak için yeni medya (%36) (web siteleri, podcast’ler veya bloglar) veya sosyal medya (%32) kanallarını

kullanmaktadır. Geleneksel medya (gazete, dergi, TV ve radyo) kanalları, katılımcıların yalnızca dörtte biri (%24) tarafından kullanılmaktadır. Medya şirketleri, bu eğilimi benimseyerek, daha fazla özelleştirilebilir içerik sunmaktadır. Genç tüketicilerin üçte ikisi, günde en az bir kez Netflix veya Amazon Prime gibi platformlardan film izlediklerini, neredeyse yarısı Spotify gibi hizmetler aracılığıyla müzik dinlediğini belirtmektedir.

Z kuşağı tüketicileri, dijital reklam kanallarından ve çevrimiçi incelemelerden diğer tüketicilere göre çok daha fazla etkilenmektedir. Bunun da ötesinde, araştırmaya katılan Z Kuşağı katılımcılarının dörtte biri, influencerlardan veya ünlülerden etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu kuşağa hitap etmek isteyen şirketlerin pazarlama stratejilerini doğru kanallara, işbirliklerine ve mobil içeriklere odaklaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu neslin fiziksel mağazaları diğer tüm nesillerden daha sık ziyaret ettiği şaşırtıcı gerçeği de akıllarda tutulmalıdır. Bu kuşak mağazaya gittiğinde, çevrimdışı ve çevrimiçi özellikleri birleştiren bir müşteri deneyimi beklerken, mağazada gezinme ve ödeme söz konusu olduğunda rahatlığa büyük önem vermektedir. Araştırma, bu yaş grubundaki tüketicilerin, dijital finansal hizmetler veya sanal para birimleriyle diğer yaş gruplarından daha fazla ilgilendiğini göstermektedir. Ayrıca, ürünler için ödeme yaptıktan sonra, esnek ve şeffaf teslimat seçenekleri beklemektedir.

Araştırma ayrıca, Z kuşağının, konu A noktasından B noktasına gitmek olduğunda benzersiz beklentilere sahip olduğunu göstermektedir. Genç tüketiciler için, yolculuk süresini iletişim ve eğlence için kullanmak istemektedir. Bu noktada, seyahat sırasında kesintisiz bağlantı son derece önemlidir. Bunun yanı sıra, Z kuşağı bir araca sahip olma fikrine fazla değer vermemektedir. Bu nedenle otomobil şirketleri, bu kuşağın dikkatini çekmek için çekici teklifleri, yenilikçi teknolojileri ve yeni konseptleri keşfetmeleri gerekmektedir. Bu kuşak tatil ve seyahat konusunda karar verirken, seçimlerine yardımcı olacak web sohbetleri veya yapay zeka destekli rezervasyon platformları gibi etkileşimli hizmet kanallarını talep etmektedir.

Z kuşağının değerlerinin ve tercihlerinin günlük kararlarını nasıl etkilediğini anlamak, bu kuşakla mümkün olan en kısa sürede sadık ilişkiler kurmak için şirketlere ve pazarlama yöneticilerine benzersiz fırsatlar sunmaktadır.

2023'te yapılacak Türkiye Cumhurbaşkanlığı seçimlerinde her beş seçmenden biri Z kuşağı olacağı için ülkemizde de bu kuşağın değerlerini anlamak üzere araştırmalar yapılmaktadır (Özdemir, 2020). Gezici Araştırma Merkezi tarafından 30 Mayıs - 1 Haziran 2020 tarihlerinde Türkiye genelinde 12 ilde yapılan ve Z kuşağını mercek altına alan araştırma, 20 yaş ve altını temsil eden 1.062 kişilik grupta yüz yüze gerçekleştirilmiştir. "Z kuşağına ait araştırma raporu" başlıklı raporda özetle şu tespitlere yer verilmiştir;

- Z kuşağının %45'i, herkesin eşit ve benzer haklara sahip olduğu görüşünü savunmaktadır.
- “Farklı bir din veya mezhebe ait biriyle evlenebilirim.” diyenlerin oranı bundan önceki nesilde %32.8 iken, Z kuşağı içinde yer alanlarda bu oran %82.2’dir. Bu çerçevede bu kuşak için ırk, cinsiyet, din, dil, mezhep gibi unsurlar düşük bir öneme sahiptir denebilir.
- Z kuşağının %76.4’ü adalet, demokrasi, ifade ve düşünce özgürlüğü, liyakat, israf, sanat gibi kavramları önemli bulduğunu ifade etmiştir.
- Gençlerin sosyal medya tercihlerine de dikkat çeken araştırma, %76’nın tercihini Instagram’dan yaptığını, %28’inin YouTube kullanırken, Twitter kullanma oranının %37 olduğunu ortaya koymaktadır.

Özetle, ülkemizdeki Z kuşağının insan hakları, hayvan hakları, cinsiyet ayrımcılığı gibi konularda duyarlılığı olan, haklar konusunda eşitlik temelli bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir.

3. Araştırma-Yöntem

3.1. Araştırmanın amacı

Bu çalışmanın amacı, farklı sektörden kurumların uyguladığı pazarlama iletişimi ve dijital reklam uygulamalarının ortak noktaları ile kuşak teorisi arasında bağlantı kurmaya çalışmak ve gelecekte marka gençleştirme sürecini yönetecek pazarlama yöneticilerine Türkçe bir kaynak sunmaktır.

3.2. Araştırmanın hipotezleri

1. Marka gençleştirme stratejisi kuran ve uygulayan pazarlama yöneticileri kuşak teorisini bilir. Genç nesillere hitap edebilmek için Y ve Z kuşaklarının değerlerinin ve motivasyon kaynaklarının farkındadır.
2. Marka gençleştirme stratejisi uygulayan markalar, trendleri takip eder, yeni nesil teknolojileri kullanır, sürdürülebilir ve etikdir.

3.3. Araştırmanın yöntemi

Bu araştırma genç nesillere hitap etmek isteyen markaların kendilerini nasıl gençleştirdiğini, geçirdikleri değişim sürecinde uyguladıkları dijital reklam çalışmalarını incelemektedir. Bu araştırma kapsamında, seçilen farklı sektörlerdeki pazarlama yöneticileriyle niteliksel bir araştır-

ma yöntemi olan derinlemesine görüşmeler yapılarak, pazarlama yöneticilerinin uyguladığı marka gençleştirme stratejilerinin ortak noktaları ortaya konmuştur.

Covid-19 salgını sebebiyle görüşmeler çevrimiçi uzaktan toplantı aracı (Zoom, MS Teams) üzerinden gerçekleştirilmiştir. Dört farklı sektörde çalışan pazarlama yöneticisi ile (Coca-Cola Company, Procter & Gamble, L'Oréal ve Exxen) görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her yöneticiye 12 adet soru yöneltilmiştir. Bazı sorular, ilgili sektörün dinamiklerine göre uyarlanmıştır. Her bir görüşme ortalama 45 dakika sürmüştür. Yöneticilerin onayı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır ve akabinde deşifre edilmiştir.

3.4. Araştırmanın soruları

Aşağıdaki sorular farklı sektörden pazarlama yöneticilerine yöneltilmiştir;

1. Marka gençleştirmeyi tanımlar mısınız? Sorumlu olduğunuz marka/lar bu stratejiyi uyguluyor mu?
2. Evet ise, yönettiğiniz markadan örnek verebilir misiniz?
3. Bir ürünü/bir hizmeti en çok hangi yaş grubu kullanıyor sorusuna nasıl cevap arıyorsunuz?
4. Eski tüketim alışkanlıklarıyla kullanılan bir ürünü/bir hizmeti yeni nesillere kullanırmak her zaman gerekli midir? Hangi kriterler dikkate alınmalıdır?
5. Eski tüketim alışkanlıklarıyla kullanılan bir ürünü/bir hizmeti yeni nesillere kullanırmamanın yolu sizce nedir?
6. Sadece belli bir yaş grubuna hitap ederken, çabalarınız sonucu genç nesil tüketicilere de ulaşan bir ürününüz/bir hizmetiniz var mı? Örnek verebilir misiniz?
7. Genç nesil tüketicileri cezbetmek için marka iletişim çalışmalarınızda, hedef kitlenin, pazarın, tüketim ve iletişim trendlerinin hangi özelliklerini göz önüne alıyorsunuz?
8. Markanızı çevre dostu, sürdürülebilir veya etik olarak tanımlar mısınız? Sizce bu özellikler genç nesil tüketicileri ne derecede cezbediyor?
9. Teknoloji kullanımı her yaş grubunda farklılık göstermektedir. Marka iletişim çalışmalarında farklı yaş gruplarına özel teknoloji kullanımı stratejileriniz var mı?
10. Genç nesillere ulaşmak için en çok hangi iletişim mecralarını tercih ediyorsunuz? Bu mecralarda ne tür aktiviteler yapıyorsunuz?
11. Genç nesilleri cezbetmek için marka iletişim çalışmalarınızda yeni teknolojilerden faydalanıyor musunuz? Hangileri? (Yapay Zeka, AR, VR, geofilterlar vs.)
12. Yaş ya da dönem tanımayan, tüm zamanların markasına bir örnek verebilir misiniz? Markanın bu stratejik başarısını neye bağlarsınız?

Yukarıdaki görüşme sorularının her biri için pazarlama yöneticilerinin verdikleri cevaplar birer tablo ile özet hale getirilmiştir. Görüşmeye katılan pazarlama yöneticilerinin, aynı sorulara verdikleri cevaplardaki ortak ve farklı noktalar bu tablolar aracılığı ile takip edilebilir. Araştırmamızı tablolar halinde özetleyerek aktarmamızdaki amacımız, çalışmamıza ilgi gösteren kişilerin okumasını kolaylaştırmak ve araştırmayı daha anlaşılır hale getirmektir.

3.5. Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları

Bu çalışma genç nesillere hitap etmek isteyen markaların kendilerini nasıl gençleştirdiğini, geçirdikleri değişim sürecinde uyguladıkları dijital reklam çalışmalarını incelemektedir. Araştırmanın sınırları, seçilen araştırma yönteminden doğru, iletişime geçilecek pazarlama yöneticilerinin görüşme organizasyonunu kabul etmemesi ve/veya detaylı bilgi aktarmak için yeterli zamanı ayıramamalarıdır.

3.6. Araştırma bulguları

Farklı sektörde çalışan ve marka gençleştirme stratejisini sorumlu oldukları markalar için uygulayan pazarlama yöneticileriyle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda aşağıdaki bilgiler tespit edilmiştir.

Exxen	Marka gençleştirme, markanın hedeflediği kitlelere relevant (güncel) kalabilmek adına, zamandan bağımsız, stratejilerinde yaptığı inovasyonlar. Dolayısıyla, bunu yaparken şirket vizyonundan başlayarak, vaat edilen ürün ve servislere, iletişim stratejisine uzanan bir zinciri baştan tanımlama ve aslında yenilikçi bir şekilde güncellemek, günün şartlarına uyarlamak.
Coca-Cola	“Human truth” katmanındaki değişikliklere göre yaptığımız güncellemeler.
Procter & Gamble	Gençlere hitap eden ve bir amacı olan markalar. Gençlere hitap edecek bir marka vaadi, doğru konseptte, doğru tasarım elemanlarına karar verip, bunun içine doğru bir ürün koyarak gençlere sunmak ve sonra büyük bir iletişim fikrini 360 derece pazarlama desteği ile gençlere ulaştırmak.
L’Oréal	Birincisi, markanın kendini kimliğini gençleştirmesi, ikincisi markanın daha genç tüketicilere gitmesi.

Tablo 1: Marka gençleştirmeyi tanımlar mısınız?

Pazarlama yöneticileri, marka gençleştirmeyi genç tüketicilere ulaşabilmek için yapılması gereken güncellemeler olarak, kendi kurumsal terminolojileri ile ifade etmektedirler. Marka gençleştirmenin tanımını yaparken tüm pazarlama yöneticileri, marka gençleştirmenin kapsamlı ve bütünsel bir süreç olduğundan bahsetmektedirler. Bazıları bu süreci, çalıştıkları şirketlerde

benimsenen resmi ve kurumsal modellere oturarak, adım adım açıklamaktadırlar. Örneğin; Coca-Cola, üç adımlı bir süreci uygularken; “human truth”, “product truth” ve “brand truth”, P&G ise beş adımlı bir süreci uygulamaktadır; “consumer understanding”, “brand equity”, “brand proposition”, “communication idea” ve “communication plan”.

Exxen	Exxen yeni bir platform olarak, kendini “Video on demand platform” (VOD) platformlarıyla rekabet eden bir yerde değil, ilgi ekonomisi içinden pay alan bir firma olarak konumladığından ileriye yönelik marka esnetme stratejileri planlamaktadır. Örneğin: Exxen Learning
Coca-Cola	<p>Twitch üzerinden oyun izleyen kitle için, Twitch aralarında “al bi coca-cola, keyfini yakala” vs gibi söylemlere yer verildi. Twitch yayını izlerken çok fazla Burger King’den sipariş verildiğinden, özel menüler tasarlandı “gamer menüsü,” ve de promosyona bağlandı.</p> <p>Oyunu bizzat oynayan gamer kitlenin ise, oyun oynarken iki maç arası enerji alıp oynamaya devam etmesi gerektiğinden, ürünün kendisinden, gelen özelliği öne çıkarıldı; enerji vermesi ve ferahlatması. Genci yakalamak ve “Sen oyuna oturmadan hemen al Coca-cola’ı” iletişimi yapılmıştır.</p> <p>League of Legends’a özel hediyeler verilmiştir. Oyunda kullanılan kalkan vs. gibi aksesuarları kapak altı promosyonları yapılmıştır. Ayrıca, Coca-cola özel edisyon tasarımlar yapılmıştır, oyunlardaki karakterler paketlerin üzerine taşınmıştır.</p>
Procter & Gamble	<p>16-20 yaş arasındaki genç kızlara hitaben tasarlanmış günlük ped markası Discreet’in marka kişiliği, gençlere hitap etmiyordu.</p> <p>Yapılan tüketici araştırmaları sonucu hem marka kişiliği hem de markanın görsel kimliği yenilendi.</p> <p>Televizyon reklamı yerine “pull advertising” yani içeriği tüketicilerin kendi oluşturdukları pazarlama kampanyaları üzerine çalışılmıştır.</p> <p>Örneğin, bir influencer ile anlaşarak müzik klipi çekilmiştir.</p>
L’Oréal	<p>Vichy markasının Mineral89 denilen ürün serisinin lansmanı yapıldı.</p> <p>Cilde daha doğal, doğaya zarar vermeden, gençlerin aslında şu an dünyaya bakış açısı ve endişeleri neyse onları taşıyan bir seri yaratıldı.</p> <p>Geleneksel reklam yatırımları yerine, sosyal medyada tanıtılmıştır.</p> <p>Örneğin genç kitle bilgisayarda oyun oynuyorsa, gamerların ilgisini çekebilecek reklam iletişimi yapılmıştır.</p>

Tablo 2: Marka gençleştirmeye yönettiğiniz markadan örnek verebilir misiniz?

Pazarlama yöneticileri, yönettikleri markalar için marka gençleştirme örneği verirken, yeni formdaki bir ürünün portfolyoya eklenmesi (örneğin Vichy markası için Mineral89 serisinin portfolyoya eklenmesi), genç nesil özelinde yapılan marka iletişim çalışmaları (örneğin Coca-Cola'nın gamerlara özel kampanya yapması) marka gençleştirme süreci içindeki farklı adımlardan biri özelinde ilişkilendirilebilecek örneklerdendir. Marka kişiliğinin irdelenerek, bütünsel bir marka gençleştirme stratejisi, (örneğin P&G'nin genç kızlara yönelik çıkardığı günlük ped markası Discreet için kurguladığı kapsamlı marka gençleştirme çalışması) farklı adımların sırayla uygulandığı bir örnektir. Bu kapsamda, tüm şirketlerin pazarlama iletişimi stratejileri sosyal medya odağındadır.

Exxen	Video on demand platformları teknoloji adaptasyonu en yüksek kitleler tarafından kullanılıyor, 16-35 yaş grubu.
Coca-Cola	Hangi yaş grubu Coca-Cola'yı daha çok tüketiyordan ziyade, hangi yaş grubunda tüketim arttırılmak isteniyorsa strateji ona göre belirleniyor.
Procter & Gamble	Hane penetrasyonu araştırması ile markanın ve kategorinin yaş gruplarındaki dağılımı, o yaş grubu o ürünü ne kadar, ne sıklıkla satın alıyor ve her bir satın almada alım yaptığı miktar nedir görülebiliyor.
L'Oréal	Dermokozmetik pazarında, farklı yaş gruplarının ihtiyaçları farklı focus grup çalışmalarıyla anlaşılıyor. Dermatloglar, eczacılar ve kadınların kendisini dinleyerek.

Tablo 3: Bir ürünü/bir hizmeti en çok hangi yaş grubu kullanıyor sorusuna nasıl cevap arıyorsunuz?

Ürünlerin doğası gereği, kullanıcı yaş grubu belirleme yöntemleri sektörlere göre değişiklik göstermektedir. Ürün belirli bir yaş grubunun ihtiyacına göre mi tasarlanmıştır? Yoksa, ürün her yaş grubuna hitap edebilecek bir ürün olarak mı tasarlanmıştır? Örneğin Vichy markası için, ürün ailelerinin içerikleri belli yaş gruplarının spesifik ihtiyaçlarına göre tasarlanmıştır, bundan dolayı ürünü hangi yaş grubunun kullandığı çok nettir. P&G'nin ürettiği mesane pedleri de benzer şekilde. Coca-Cola'yı ise yediden yetmişe, farklı yaş gruplarından insanlar tüketmektedir. Bu noktada Coca-Cola stratejisini, kendisini en çok tüketmesini istediği yaş grubuna göre belirlemektedir. Burada pazarlama yöneticileri tarafından önemli olarak vurgulanan konu, her iki türlü tasarlanmış ürün için de, tüketiciler ne kadar erken yaşta tüketime başarlarsa, markalar için

o kadar avantajlı bir durum ortaya çıkmaktadır. “Genç” tüketicileri kategoriye sokabilmek için şirketlerin stratejik yatırım yapması gerektiği vurgulanmaktadır.

Exxen	Hayır, ihtiyaçlar değiştiğinden, ürünler her dönem tüketilmeye zorlanmamalı.
Coca-Cola	Evet gereklidir, uzun vadede sürdürülebilir bir iş yaratmak için, sürekli genç nesilden tüketici kazanılmalıdır.
Procter & Gamble	Çoğu zaman gereklidir.
L’Oréal	İhtiyaç değişmediyse evet, bazen sadece söylemler değiştirilerek aynı ürün kullandırılabilir. Ama ihtiyaç farklılaştıysa hayır.

Tablo 4: Eski tüketim alışkanlıklarıyla kullanılan bir ürünü/bir hizmeti yeni nesillere kullandırmak her zaman gerekli midir? Hangi kriterler dikkate alınmalıdır?

Bu soruya pazarlama yöneticileri cevap verirken, ihtiyacın güncelliğini vurgulamaktadırlar. İhtiyaç değişmediyse “evet”, ama ihtiyaç farklılaştıysa “hayır” doğrultusunda görüşlerini dile getirmektedirler.

Exxen	İnovasyon.
Coca-Cola	Tutku noktaları ve tüketim yaratılabilecek okazyonlar.
Procter & Gamble	Tüketiciyi anlamak, marka değerini ve vaadini oluşturmak, büyük iletişim fikrini bulmak ve iletişim planını hazırlamak.
L’Oréal	İletişim yöntemi.

Tablo 5: Eski tüketim alışkanlıklarıyla kullanılan bir ürünü/bir hizmeti yeni nesillere kullandırmanın yolu sizce nedir?

Bu konuda bütün yöneticiler, değişimin gerekliliğini vurgulamaktadır. Değişimde ön plana çıkan önemli adımlardan birisi de iletişim olarak belirtilmiştir.

Exxen	Exxen aslında ters tarafa doğru gidiyor, gençlere hitap eden yeni bir marka.
Coca-Cola	Knorr çabuk çorba. (Eski şirketten örnek) Ev hanımlarına hitap edecek şekilde tasarlanmış bir ürünken, öğrencilere ulaşmayı başarmıştır.
Procter & Gamble	Orkid. Geleneksel pazarlama odaklı iken (TV reklamları), dijital medyaya geçiş yapıldı. Genç kızları cesaretlendirmek için, özellikle ergenlikte yaşanan özgüven kayıplarını aşmaları "Kız Gibi" kampanyası hayata geçirildi. Voleybol takımına sponsor olundu.
L'Oréal	Vichy Liftaktiv. Normalde 35-45'e giden bu ürünün sırf formatı ve kullanımı biraz daha komplike olması, genç tüketicilerin daha hızlı algılayabilmesi sebebiyle daha genç yaş grubuna ulaştı.

Tablo 6: Sadece belli bir yaş grubuna hitap ederken, çabalarınız sonucu genç nesil tüketicilere de ulaşan bir ürününüz/bir hizmetiniz var mı? Örnek verebilir misiniz?

Yöneticiler genellikle, öğrenciler ve genç çalışanları hedeflediklerini ve onlara ulaşarak ürünlerinin yeni nesiller tarafından kullanılmasını sürdürdüklerini belirtmişlerdir. Cevaplar arasında en dikkat çeken konu ise, Procter and Gamble şirketinin Orkid markasını gençleştirmek üzere devreye aldığı "Orkid rejuvenation plan" yani "Orkid'i gençleştirme planı"dır. Marka gençleştirme stratejisini iş planları içersine bariz bir şekilde yerleştirmişlerdir. Stratejinin ismini bizzat "gençleştirme planı" olarak koymaları, konuya ne kadar önem verdiklerini göstermektedir.

Exxen	Satınalma kararının nerde ve nasıl verildiğini saptamak üzere customer journeyler (müşteri yol haritası) hazırlanıyor. Ayrıca Ipsos gibi bağımsız araştırma şirketlerinden de hizmet alınıyor.
Coca-Cola	Customer journeyler (müşteri yol haritası) oluşturuluyor. Aynı zamanda social listening (sosyal dinleme) ajansları ile trendler takip ediliyor. Top 40 ülkenin trendlerine bakılıyor ve evrensel bir desen bulunmaya çalışılıyor. Ipsos, Nielsen ve Milward Brown gibi farklı şirketlerin yaptıkları araştırmalardan ve sunumlardan faydalanılıyor.
Procter & Gamble	Orkid için Instagram, Spotify ve Tiktok kullanılırken mesane pedleri için Facebook.

L'Oréal	Dinamik olmak, hızlı ve dürüst iletişim. Gençlerin popüler bulduğu farklı mecralarda iletişimde bulunmak. Örneğin, TikTok, Clubhouse.
----------------	--

Tablo 7: Genç nesil tüketicileri cezbetmek için marka iletişim çalışmalarınızda, hedef kitlenin, pazarın, tüketim ve iletişim trendlerinin hangi özelliklerini göz önüne alıyorsunuz?

Pazarlama yöneticileri, sosyal dinleme, medya satın alma ve bağımsız araştırma şirketlerinin (Ipsos, Nielsen ve Milward Brown gibi) yayınladığı düzenli raporlardan faydalandıklarını dile getirmişlerdir. Bazıları ise şirketlerindeki diğer departmanlarla (Knowledge & Insights) işbirliği içinde stratejilerini belirlemektedir. Güncel olanı yakalamak için pazarlama yöneticileri, başka şirketlerin ve/veya departmanların uzmanlığına gerek duymaktadır. Bu da, marka gençleşmenin farklı uzmanlıkları bir araya getiren, çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir.

Exxen	Yüksek derecede cezbediyor. Exxen'e eşit haklar, doğa, sürdürülebilirlik konularında içerikler eklenmesi planlanıyor.
Coca-Cola	Gençlerin markaların ne söylediğine değil, ne yaptığına önem vermektedir.
Procter & Gamble	P&G'nin, sürdürülebilirlik konusunda, 2025 için şu andakinden iki kat daha iyi olma hedefi vardır. Bu konuda P&G kendini sorumlu hissetmektedir, tüketiciler de sürdürülebilir markalar tercih etmektedir.
L'Oréal	Doğaya saygılı, sürdürülebilirliği destekleyen, etik açıdan hayvan deneylerine karşı, susuz üretimi destekleyen bir marka. Genç tüketicilerin, özellikle de Z Kuşağı, bu konulara hassasiyeti çok yüksek, aktivistler.

Tablo 8: Markanızı çevre dostu, sürdürülebilir veya etik olarak tanımlar mısınız? Sizce bu özellikler genç nesil tüketicileri ne derecede cezbediyor?

Pazarlama yöneticilerinin çoğu, yönettiği markasını etik ve sürdürülebilir bulmaktadır. Bazılarının yönettiği markalar için sürdürülebilirlik hedefleri de vardır. Daha az plastik kullanmak, üretim süreçlerinde karbon salınımını azaltmak, biyolojik olarak parçalanabilir ambalajlar üretmek bu hedeflerden bazılarıdır. Pazarlama yöneticilerinin hepsi, etik ve sürdürülebilirlik kavramlarının, genç nesli cezbetmede etkili olduğu kanaatinde dirler. Bu görüşleri, çalışmanın ikinci kısmında Z kuşağı hakkında yapılan araştırma sonuçlarıyla paraleldir. Burada dikkat çekici nokta ise, pazarlama yöneticilerinin bu kavramlar için yaptıkları sahiçilik vurgusudur. Markaların, sözde değil, özde etik ve sürdürülebilir olması gerektiğini savunmaktadırlar.

Exxen	Yapay zeka ve makine öğrenmesi algoritmalarından (Dynamic Content Optimization) faydalaniyor. Teknasyon, Crossmedium, Clickview, Facebook ve Google Display gibi şirketlerle iş ortaklığı yapılıyor.
Coca-Cola	Her yaş grubunun consumer journeysinin (müşteri yol haritası) farklı olduğundan, onlara dokunan medya mecraları değişiklik göstermektedir. Örneğin, Blu TV, Puhu TV ve Exxen gibi platformlara yatırım yapıldı.
Procter & Gamble	Teknoloji hızla değiştiğinden, markaların bu değişime çok hızlı adapte olması gerekmektedir. Örneğin: Pandemi öncesinde e-ticaret kullanmayan ortayaş grubunun, pandemi ile e-ticarete yönelmesi gibi.
L'Oréal	Var, L'Oréal , tekno-güzellik şirketi olarak konumlandırılıyor. Örneğin, SkinConsultAI adındaki hizmeti, yapay zeka destekli dermatologlarla geliştirilen bir algoritma. Bu teknolojisi sayesinde genç tüketici ile marka tanıştırdı.

Tablo 9: Teknoloji kullanımı her yaş grubunda farklılık göstermektedir. Marka iletişim çalışmalarında farklı yaş gruplarına özel teknoloji kullanımı stratejileriniz var mı?

Pazarlama yöneticileri yeni nesil teknolojilerle, hem hedef kitlelerine daha hedefli bir şekilde mesajlarını iletmelerini sağlamaktadır, hem de kullandıkları yazılımlardaki yapay zeka algoritmaları sayesinde hangi kampanyanın hedefledikleri kitlede daha etkili sonuçlar alabildiğini test ederek, buna göre pazarlama iletişim çalışmalarını hayata geçirmektedirler. Örneğin, Exxen, Dynamic Content Optimization (DCO) teknolojisi sayesinde, hangi fiyata, hangi yaş grubundan ve demografiden reaksiyon alabildiğini görerek, en doğru fiyatlamayı bu şekilde yapmaktadır. Benzer şekilde, Coca-Cola dinamik algoritmalarla, farklı reklam çalışmalarını test ederek, hangi reklam gençlerden daha fazla satış getiriyorsa, o alandaki yatırımını arttırmaktadır.

Mikro-segmentasyon ve consumer journey mapping (tüketici yolculuğu haritası) farklı yaş gruplarına özel teknoloji kullanımı stratejisi geliştirmek isteyen pazarlama yöneticileri için etkili araçlar olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin Coca-Cola, gençleri kendi içinde segmente etmektedir. “Gamerlar”, “sporseverler”, “müzikseverler”, “filmi izleyenler”, “sosyal medya influenceri olmak isteyenler” gibi gençleri ilgi alanlarına göre alt gruplara ayırarak, bu grupların kesiştiği ve kesişmediği noktaları belirleyerek iletişim stratejisi belirlemektedir. Consumer journeyler aracılığı ile ise, başarılı marka gençleştirme süreci yöneten pazarlama yöneticileri hangi noktalarda, mecralarda (tüketicisi sokaktaysa outdoor, TV’deyse Survivor yarışması, oyun izliyorsa Twitch gibi) tüketicilere dokunarak onlara ulaşacağını belirleyebilmektedirler.

Exxen	Daha çok dijital mecraları tercih ediyor. Turkcell, YKB, Coca-Cola gibi şirketlerle de iş ortaklığı yapıyor.
Coca-Cola	Tüketiciye ulaşmak için Youtube, Google Ads gibi araçlar, Performans pazarlaması çalışmaları için yapay zeka algoritmaları, Etkileşim yaratacak çalışmalar için, farklı sosyal medya mecraları.
Procter & Gamble	E-ticarete uygun stratejiler geliştirildi.
L'Oréal	Televizyon hariç tüm mecralar. (Youtube, Netflix...)

Tablo 10: Genç nesillere ulaşmak için en çok hangi iletişim mecralarını tercih ediyorsunuz?
Bu mecralarda ne tür aktiviteler yapıyorsunuz?

Pazarlama yöneticilerinin cevapları benzerlik göstermektedir. İlk çıktığı zamanlarda Facebook, sonra Instagram ve Twitter, şimdi Tiktok ve Clubhouse gibi sosyal medya mecralarını tercih etmektedirler. Yeni mecralarda etkileşimin daha fazla olduğunu dile getirmektedirler. Ayrıca yeni nesilde TV'nin yerini alan, Youtube, Netflix, BluTV, Puhu Tv, Exxen ve Spotify da saydıkları mecralar arasındadır. Bu mecralarda yayınlanan içeriklerin içine marka olarak entegre olmaya çalışmaktadırlar. Influencer marketing yine ön plana çıkmaktadır. Pazarlama yöneticileri, pandeminin etkisiyle, online alışverişteki artan trende bağlı olarak, e-ticaret siteleri üzerinde de çalıştıklarını dile getirmektedir.

Exxen	Exxen lansman döneminde Giphy ile anlaştı, Instagram storyler için gifler tasarlandı.
Coca-Cola	Gençler kendi içinde segmente edildikten sonra, kişiselleştirilmiş hedefleme ve performans çalışmaları için kullanılmaktadır.
Procter & Gamble	AR ve VR üzerinde çalışılıyor. Geo-targeting ve demographic targeting kullanılıyor.
L'Oréal	Evet, başlıca yapay zeka. Örneğin: SkinConsultAI Ayrıca, gamerlara cildini mavi ışıktan koruması gerektiği mesajının verilip güneş koruyucu ürünün sunulması.

Tablo 11: Genç nesilleri cezbetmek için marka iletişim çalışmalarınızda yeni teknolojilerden faydalıyor musunuz? Hangileri? (Yapay Zeka, AR, VR, geofilterlar vs.)

Pazarlama yöneticileri, donanım gerektiren teknolojilerin penetrasyonunun zor olduğunu dile getirmektedir. Yine de yapay zeka, AR ve VR üzerinde çalıştıklarını dile getirenler vardır. P&G, geo-targeting teknolojisini aktif olarak kullanmaktadır. L'Oréal ise, tekno-güzellik şirketi olma yolunda, ürünlerin ötesinde, teknolojiyi kullanarak güzellik hizmeti vermeyi amaçladığı için SkinConsultAI adında, yapay zeka destekli, dermatologlarla geliştirilen bir algoritma kullanmaktadır. Bu hizmetinin de tıpkı bir ürün gibi lanse edildiği vurgulanmaktadır.

Exxen	Coca-Cola. Doğru zamanda, doğru inovasyonları, özüne zarar vermeden yapabiliyor olması.
Coca-Cola	Coca-Cola. İletişim çalışmalarının hem gençlere, hem de genel popülasyona hitap edecek şekilde tasarlanması.
Procter & Gamble	Coca-Cola. Gençlerin ilgilendikleri içerikleri iyi takip etmeleri, iyi fikirleri olması ve medya kullanımlarını çok iyi takip etmeleri.
L'Oréal	İş Bankası, bizden biri ve her yaşta ihtiyacımızın olması.

Tablo 12: Yaş ya da dönem tanımayan, tüm zamanların markasına bir örnek verebilir misiniz? Markanın bu stratejik başarısını neye bağlıyorsunuz?

Son olarak, “yaş ya da dönem tanımayan, tüm zamanların markasına örnek verir misiniz?” sorusuna cevap olarak dört pazarlama yöneticisinden üçü Coca-Cola’yı örnek vermiştir. Markanın bu stratejik başarısını da gençlerin ilgilendikleri içerikleri ve medya kullanımlarını çok iyi takip etmelerine ve doğru zamanda, doğru inovasyonları, markanın özüne zarar vermeden yapabiliyor olmasına bağlamışlardır. Bu çalışmada görüşme yapılan pazarlama yöneticilerinden biri de Coca-Cola’nın kendi marka müdürüdür. Coca-Cola’nın marka müdürüne göre, markanın bu stratejik başarısı hem gençlere hem de genel popülasyona hitap edebilmesinden kaynaklanmaktadır. Coca-Cola Ramazan'daki iletişim çalışmalarına gençleri de dahil etmektedir. Oradaki içgörü hem gence uyumlu olmaktadır hem de daha yetişkin kitleye hitap etmektedir. Coca-Cola’nın gençleri hedeflediği iletişim çalışmalarında ise, gençlere hitaben yapılan işler, yetişkinlerin reddetmeyecekleri şekilde ele alınmaktadır. Bu noktada diğer pazarlama yöneticilerinin Coca-Cola hakkındaki görüşleri ile, Coca-Cola’nın kendi pazarlama yöneticisinin derinlemesine görüşme sırasında aktardığı bilgiler paraleldir.

Sonuç

Bu çalışmanın hem literatür taramasında, hem de araştırma bölümünde gördük ki, dünya devi markalar, marka gençleştirme stratejisini kurarken kuşak teorisini kullanmaktadırlar.

Çalışmanın araştırma bölümünde, başarılı markaların başarılı yöneticileri, çalıştıkları şirkete özgü marka yönetimi jargonları kullansalar dahi, temel olarak kuşak teorisini bilmekte ve marka gençleştirme stratejilerini bu bilgilerin üzerine inşa etmektedirler. Araştırmadaki görüşmelerde sorulara verilen cevaplar, marka-ürünlerin doğası gereği farklılık gösterse de, pazarlama yöneticilerinin kullandıkları stratejiler, dijital reklam uygulamalarında kullandıkları araçlar ve mecralar genellikle benzerlik taşımaktadır. Bu bağlamda kuşak teorisinin marka gençleştirme stratejisindeki etkisinin, pratikteki karşılığını incelemek isteyen kişiler için bu çalışma faydalı bir kaynak olacaktır.

Çalışmaya devam ederken ülkemizde çıkan yangın ve sel felaketleri, iklim krizi ve sürdürülebilirlik konularını tekrar gündeme getirmiştir. Bu esnada markaların sosyal medya hesaplarından duyurdukları fidan bağışları, çalışmanın hem “Genç nesillerin (Y ve Z kuşaklarının) markalardan beklentileri” bölümünde, hem de araştırma bölümünde yapılan “sahicilik” vurgusu hakkında düşünmemize yol açmıştır. Umarız bu çalışmayı okuyan kişiler de, çalışmada aktarılan konuların gerçek hayatla bağlantısını kurarak, markaların stratejilerini sorgulayabilir ve belki de tercihlerini sözde değil “özde etik ve sürdürülebilir” markalardan yana kullanırlar.

Çalışmanın araştırma bölümünde, marka gençleştirme stratejisi uygulayan pazarlama yöneticilerinin, başka şirketlerin ve/veya departmanların uzmanlığına gerek duyduğunu, marka gençleşmenin farklı uzmanlıkları bir araya getiren, çok boyutlu, interdisipliner bir kavram olduğu ortaya koyulmuştur. Bu noktada, çalışmaya devam ederken, konuyu seçme sebeplerimizden birinin de, kişisel olarak farklı disiplinlere olan merakımızın sonucundan kaynaklandığını fark ettik.

Yine çalışmanın araştırma bölümünde, Coca-Cola'nın üç adımlı, P&G'nin ise beş adımlı bir pazarlama stratejisi uyguladığı ortaya konmuştur. Bu şekilde, bazı şirketlerin, stratejilerini adım adım modelleyerek ve bir reçete gibi pazarlama yöneticilerine sunmuş olması, kurumların akademilere benzer prensiplerle, kavramlar ve modellerle, iş süreçlerini ele aldığını göstermektedir. Bu noktada marka gençleştirme konusu özelinde, akademi-özel sektör iş birlikleri için fırsatlar yaratılabilir. Bu iş birliklerinde rol oynayacak ekipler, hem akademi hem de özel sektör tarafında, yukarıda bahsettiğimiz disiplinlerarasılık konusu gözetilirse, daha etkili sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Bu çalışmada yer verilen iki ana kavramı, marka gençleştirme stratejisi ile kuşak teorisi- ni, bizler gibi harmanlamak isteyebilecek gelecekteki araştırmacılar, şu yöntemle araştırmalarını daha kapsamlı hale getirilebilirler: Farklı kuşaktan tüketicilerin/müşterilerin görüşlerini de içere- cek şekilde, marka gençleştirme stratejisi uygulayan markaların başarısını analiz edebilirler. Bu şekilde, marka gençleştirme stratejilerinin, hedeflenen tüketicilerdeki karşılığı ve etkisi de nitel olarak ortaya konabilir.

KAYNAKÇA

Altunuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt 4, Sayı 1, 2012

Babu V. (2006). Issues in Brand Rejuvenation Strategies <https://www.scribd.com/document/53111190/Brand-Rejuvenation-Expect-Advertising-Inc>

Barker, V. L. and Duhaime, L. M. (2004). Strategic Change In The Brand Rejuvenation Process: Theory And Empirical Evidence, Strategic Management Journal, 18, s. 13

Barton, C. & Fromm, J. & Egan, C. (2012). The Millennial Consumer Debunking Stereotypes.

Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2012/millennial-consumer> (Erişim Tarihi: 17.04.2021)

Bennis, W. (2004). The Seven Ages of the Leader, Harvard Business Review, Vol. 82, No. 1, s. 46

Bergh, J., & Behrer, M. (2011). How cool brands stay hot: Branding to generation Y. London: Kogan Page.

Brown, N., Kozinets S. and Sherry, B. (2003). Strategic Change in the Brand rejuvenation Process: Theory and Empirical Evidence, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 1, s. 13

Gürbüz, S. (2015). “Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?”, İş ve İnsan Dergisi, 2(1):39-57

Haig, M. (2003). Brand Failures. Great Britain: Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn

Hambrick, D.C. (2005). Brand Rejuvenation Strategies For Mature Industrial-Product Business Units, Academy of Management Journal, 26, s. 231

Kapferer, J. N. (2008). The New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London: Kogan Page Limited.

Keller, K. L. (1999). Managing Brands for the Long Run: Effective Brand Reinforcement and Revitalization Strategies 41/3, 102-124 <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.asp?article=3920>

Kotler, P. (2020). The Consumer in the Age of Coronavirus. *The Marketing Journal*. Volume: 6 issue: 1, page(s): 12-15. Article first published online: May 29, 2020; Issue published: May 1, 2020

Kuran, E. (2018). *Telgraftan Tablete*. İstanbul: Destek Yayınları.

Lamm, E., Meeks, M. D., (2009) “Workplace Fun: The Moderating Effects Of Generational Differences”, *Employee Relations*, Volume: 31, Issue: 6

Lehu, B. (2004). Brand rejuvenation in small firms: An assessment of efficiency strategies, *Journal of Business Research*, Vol. 36 No.2, s.169

Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle, *Harvard Business Review*, 43, 81-94

Mucuk, İ. (2012) *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Yayınevi, 141-144

Müller, B., Kocher, B., & Crettaz, A. (2013). The Effects of Visual Rejuvenation through Brand Logos, *Journal of Business Research*, 66/1

Özdemir, S. (2020). Türkiye'nin yeni seçmen kitlesi: Z kuşağı. Deutsche Welle Türkçe <https://www.dw.com/tr/t%C3%BCrkiyenin-yeni-se%C3%A7men-kitlesi-z-ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1/a-54015082> (Erişim Tarihi: 17.04.2021)

Pearce, J. A ve Robinson, D. K. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 6th Edition, Irwin: McGraw Hill.

Perry, M. (2019, May 24). Comparing 1955's Fortune 500 to 2019's Fortune 500. *Fee Stories*. <https://fee.org/articles/comparing-1955s-fortune-500-to-2019s-fortune-500/> (Erişim Tarihi: 28.12.2020)

PwC. (2020). Genz Z is talking. Are you listening?. *PricewaterhouseCoopers Europe Consumer Insight Series*. No:3 <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/gen-z-is-talking-are-you-listening.pdf> (Erişim Tarihi: 17.04.2021)

Reeves, T.C., Oh, E. (2008) “Generational Differences, in *Handbook of Research On Educational Communications And Technology*, Editörler: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merrienboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York.

Zhang, Y., & Sun, M. (2009). Brand Rejuvenation of Old Food Enterprises Based on Combination of Innovation and Nostalgia